



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MAE20150204-01**

# ***Análisis del concepto de Cultura Organizacional y la relevancia de la administración por valores como herramientas para gestionar el cambio.***

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por la/el estudiante:  
**Ana Isabel Vintimilla Vélez**

Bajo la dirección de:  
**Diana Cardona, MBA**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto de 2016

# ***Análisis del concepto de Cultura Organizacional y la relevancia de la administración por valores como herramientas para gestionar el cambio.***

**Ana Isabel VINTIMILLA VELEZ<sup>1</sup>**  
**Diana Catalina CARDONA MENDOZA<sup>2</sup>**

## Resumen

A partir de una revisión bibliográfica, este trabajo explora las múltiples definiciones de Cultura Organizacional al relacionar estas definiciones con conceptos tales como liderazgo, poder, conflicto y manejo del conflicto, cambio organizacional y paradigmas de la administración, estableciendo su relación con la concepción de Administración por Valores. La Administración por Valores está comprendida como una herramienta contemporánea que permite gestionar las necesarias iniciativas de cambio organizacional. Concluye resaltando la relación existente entre cambio organizacional y cultura, al analizar los efectos de la cultura en los estilos de gestión de cambio, el ejercicio del poder y los efectos consecuentes en la resolución de conflictos. Establece que los valores son un apropiado punto de partida para la comprensión y aplicación de procesos de cambio organizacional. Finalmente, llama la atención sobre la necesidad de estudios empíricos que confirmen la aplicabilidad en las empresas ecuatorianas de los constructos teóricos enunciados.

## Palabras clave:

Cultura Organizacional, Paradigmas de la Administración, Administración por Valores

## Abstract

By performing a literature review, this work explores multiple definitions of Organizational Culture, by relating those definitions with concepts such as leadership, power, conflict and conflict management, organizational change and administrative paradigms, in order to match with the Administration by Values conception. Administration by Values is understood as a contemporary tool that allows managing necessary organizational change initiatives. It concludes by emphasizing the relationship between organizational change and culture, when analyzing the effects of culture in management styles change, the exercise of power and the consequent effects on conflict resolution. It establishes that values are an appropriate starting point for understanding and implementing organizational change processes. Finally, it draws attention to the need for empirical studies to confirm the applicability of the statements of the theoretical constructs in Ecuadorian companies

## Key words

Organizational Culture, Administration Paradigms, Administration by Values

## Clasificación JEL JEL Classification

M14

<sup>1</sup> Ingeniera en Ciencias Empresariales

<sup>2</sup> MBA

## INTRODUCCIÓN

Es generalmente aceptado que las empresas y organizaciones a inicios del siglo XXI han alcanzado grados de complejidad nunca antes vistos en la historia, los mismos que están dados por las características de la globalización: los mercados están más interconectados que nunca, ya sea por la facilidad de intercambios de información que proporcionan las tecnologías de la comunicación y la información, o por los desarrollos en la infraestructura de transporte global que surge con la introducción de los contenedores en la segunda mitad del siglo XX. (Clegg, 2005) Así, la información y productos provenientes de rincones lejanos del planeta forman parte de la cotidianeidad contemporánea. Estos intercambios entre personas y lugares que hasta hace pocas décadas podrían considerarse como exóticos, imponen a los administradores nuevos desafíos. Entre los principales se puede citar a la cultura. (Dolan, Marakevich, & Kawamura, 2015)

En un contexto histórico, el avance de las ciencias producido en el siglo XIX llevó a la búsqueda de normas universales que explicaran los comportamientos del mundo físico y el mundo de las personas. (Starbuck, 2005) A partir del desarrollo de la administración científica por parte Taylor en 1911, las organizaciones y sus administradores han estado sometidos a tensiones surgidas de los intentos de universalizar las normas de administración expresadas en paradigmas de negocios que provienen de la academia o de consultores de moda, y las particularidades de cada organización; las mismas que están dadas por la sociedad que las alberga y su propia cultura. (Clegg, 2005)

A lo largo del presente trabajo, se procuró explorar las diversas aproximaciones al concepto de cultura organizacional y su papel preponderante en los procesos –tan necesarios en el entorno contemporáneo – de cambio y adaptación organizacional. Para esto, fue importante abordar conceptos como cultura, liderazgo, poder,

cambio y valores, ya que tienen profundas implicaciones en la cultura.

Este documento pretende presentar una aproximación a la Administración por Valores, como herramienta apropiada para gestionar procesos de cambio y desarrollo organizacional en un entorno contemporáneo. Parte de la presunción de que la cultura –ya sea organizacional, local, o nacional- es un importante elemento modelador del comportamiento de las personas al establecer normas, prácticas y sistemas de valores que definen lo que es correcto o no en determinadas circunstancias. (Dolan & Richley, 2006) Por lo tanto, se vuelve el eje central de todo proceso de cambio organizacional, que no es otra cosa que una modificación sostenible en el tiempo del comportamiento de los individuos que componen una organización; tomando en cuenta que la cultura es un elemento inherente a la identidad de las personas, y por lo tanto no pueden ser separadas. (Potter, 1989) Es decir, la presunción de que un cambio en la cultura es posible soporta el presente trabajo.

Dicho lo anterior, la justificación del presente trabajo radica en que los procesos de cambio organizacionales son necesarios en el entorno contemporáneo, para asegurar la supervivencia en un entorno volátil. La gestión de la cultura ha demostrado ser un elemento de alto impacto en el éxito o fracaso de los procesos de cambio organizacional. Por lo tanto, una revisión de literatura que vincule diversos modelos culturales y de gestión será un importante aporte para la gestión; así como permitirá determinar futuras oportunidades de investigación.

La relevancia está dada por la importancia atribuida a la cultura en los modelos contemporáneos de gestión, es importante para el administrador tener un repertorio de herramientas conceptuales que le permitan comprender e intervenir la realidad de las empresas.

De esta manera, el objetivo general del presente trabajo es realizar una revisión de literatura que vincule diversas

concepciones de cultura organizacional y sus elementos, con modelo de administración por valores.

El documento se encuentra organizado de la siguiente manera: La parte inicial de la revisión ve la literatura busca generar una primera aproximación al concepto de cultura, relatando su evolución. En la siguiente sección se vincula el poder con la cultura, explorando teorías sobre las manifestaciones y orígenes del poder en las organizaciones. Se continúa luego con la relación entre los conflictos y los mecanismos para su resolución en los diferentes entornos organizacionales. Luego, se tratará la problemática del cambio en las organizaciones. En este punto se retomará el análisis de diversos conceptos de cultura, incorporando los conceptos de poder y conflicto. Finalmente, se realizará una aproximación a los paradigmas de la administración en la cual se buscará demostrar que el enfoque de administración por valores recoge de una manera más efectiva los diferentes componentes de las teorías de cultura organizacional propiciando cambios efectivos en las organizaciones.

Finalmente, en las conclusiones del documento se hace un recuento de los conceptos y relaciones exploradas, planteando inquietudes sobre el estado de la investigación en el entorno ecuatoriano, y posibles caminos futuros para la investigación y desarrollo de modelos de gestión.

## REVISIÓN DE LITERATURA

En el contexto histórico, alrededor del año 1000 A.C. en China y Egipto aparecieron escritos que hablaban acerca de la organización en lo que podría decirse fueron las primeras burocracias. Las mismas estaban caracterizadas por una estructura formal, una incipiente distribución del trabajo y jerarquías intermedias. (Starbuck, 2005) Si bien es cierto, en estos escritos antiguos no se encontraron generalizaciones sobre las organizaciones y por lo tanto no podrían catalogarse como teorías, si se encontraron múltiples generalizaciones sobre las

acciones relacionadas con la dirección y la gestión de personas.

Ya en la era industrial, aparece la figura de Andrew Ure, (Starbuck, 2005) quien identificó tres grandes principios de acción o tres sistemas orgánicos en los que se basaba el funcionamiento de las fábricas: a) un sistema mecánico que integraba los procesos de producción, b) un sistema moral que satisfacía las necesidades de los trabajadores, y c) un sistema comercial cuyo objetivo era volver sostenible la gestión de la organización. La armonización de estos tres sistemas era considerada la responsabilidad de los administradores. (2005)

Entonces, en primer lugar cabe hacer la pregunta ¿Qué es la cultura organizacional?

La evolución del concepto de cultura organizacional no ha sido lineal, han aparecido diversas concepciones o teorías que han ganado y perdido adeptos dependiendo del surgimiento de nuevas aproximaciones, tanto desde la perspectiva de las ciencias administrativas, y más recientemente incorporando conceptos de la Teoría Crítica y ciencias sociales en la discusión. (Alvarez, 2006) (Ver tabla 1). Con base en la Teoría de los Sistemas, Schein (1996) definió a la cultura como la interacción de elementos visibles y otros no tan visibles que explican el comportamiento de las organizaciones: artefactos, valores defendidos y presunciones; y ha continuado actualizando su investigación al respecto. (Schein, 2010). Needle (2004), por otro lado interpreta a la cultura como la interacción de valores, creencias y principios colectivos con respecto a la organización. Hay quienes se aproximan a la cultura desde la perspectiva de las creencias compartidas: "Una serie de creencias compartidas que guían lo que ocurre en las organizaciones al definir comportamientos apropiados para diversas situaciones". (Ravasi & Schultz, 2006) Otros, en cambio, se aproximan a la cultura desde la manera en que se expresan las acciones. En este sentido Rosauer (2013) plantea que la descripción de la cultura de una organización puede ser obtenida a

través de la respuesta a tres preguntas: a) ¿Por qué se hace las cosas?, b) ¿Qué es lo que se hace?, y c) ¿Quién hace cada cosa? Tomando en cuenta estas definiciones, es posible decir -palabras más, palabras menos- que la cultura organizacional es la manifestación de la interacción de valores y comportamientos propios de cada organización que generan su entorno social y psicológico.

Como se ha visto, el concepto de cultura organizacional ha evolucionado al incorporarse nuevas perspectivas en el análisis. En algún momento existió una discusión sobre el uso de los términos cultura organizacional y cultura corporativa. A partir de los años '80 del siglo pasado, estos términos se han vuelto equivalentes en la literatura. (Medof, DeWine & Butter, 2011). En un principio se definió la cultura corporativa como aquella que poseían las instituciones con fines de lucro y la organizacional a la cultura de cualquier tipo de organización, tales como instituciones educativas, agencias gubernamentales y no gubernamentales, y también empresas comerciales, industriales o de servicios. Sin embargo, el marco de estudio terminó por incorporar ambos términos. (2011).

Tabla 1

*Evolución del concepto de cultura en los últimos 20 años*

Autor	Año	Contribución
Medof, DeWine & Butter	80'	Cultura organización y corporativa como equivalentes
Schein	1996	Relación entre elementos visibles y no visibles de la cultura. Los no visibles son más influyentes que los visibles
Schneider	1998	El país y la clase definen la cultura
Needle	2004	Interacción de creencias valores y principios colectivos al respecto de la organización
Chia	2005	Aproximación interpretivista, la percepción de la realidad esta mediada por la naturaleza del observador
Donaldson	2005	Aproximación positivista, cultura definida por artefactos observables
Nohira, Joyce &	2005	Una cultura saludable está relacionada con condiciones

Robertson		que fomentan el bienestar y la colaboración
Ravasi & Schultz	2006	Creencias compartidas que guían lo que ocurre al definir que comportamientos son apropiados
Rosauer	2013	Es la respuesta a tres preguntas ¿Por qué hacemos las cosas? ¿Qué es lo que hacemos? ¿Quién hace cada cosa?

En el ámbito académico, la cultura organizacional ha sido estudiada desde diferentes perspectivas. Cada una de estas perspectivas obedece a una serie de teorías previas sobre las organizaciones, y suele reflejar el entorno, la ideología, así como los supuestos y presunciones de los investigadores (Chia, 2005) Se relacionan con los grandes paradigmas de investigación.

De esta manera, la perspectiva tradicionalista o positivista observa a la cultura desde sus artefactos: narrativas, rituales y símbolos. En este caso, los artefactos son los aspectos visibles y tangibles de la cultura. (Donaldson, 2005) Pueden estar ligados a aspectos como la gestión gráfica de la marca, la arquitectura, decoración e incluso la manera de vestir de los funcionarios. Las narrativas se refieren a la manera en la que se generan comunicaciones acerca de la realidad percibida. Los rituales, por su parte, se refieren a prácticas generalizadas en momentos específicos, por ejemplo la recepción de un nuevo miembro de la organización o la separación de alguien, se incluye fechas especiales u otros momentos que se acogen a un libreto tradicional en la organización. Los símbolos pueden referirse a elementos que tienen un significado asignado dentro de la organización, por ejemplo el lugar que ocupa cada miembro en una mesa directiva. (Fleming & Guldenmund, 2015)

Por otra parte, la aproximación interpretivista observa la cultura a través de significados compartidos entre sus miembros. (Chia, 2005) Es decir, se acepta que la percepción de la realidad está mediada por la naturaleza del observador. De esta manera, cualquier declaración

sobre la cultura deberá hacerse tomando en cuenta la posición relativa del observador. No existirán posiciones absolutas, sino más bien relativas en función de las circunstancias del observador y el fenómeno en estudio. El interpretivismo crítico tiene su origen en la escuela crítica, influenciada por Marx y Hegel y prosperó en Europa en los años 60 y 70 del Siglo XX bajo la influencia de Horkheimer, Adorno o Marcuse. A su vez, observa la cultura como una red de significados compartidos, así como luchas por el poder dentro de la institución. (2005)

Se debe agregar que hay otras perspectivas sobre el estudio de la cultura, generalmente asociadas a *gurús* o corrientes empresariales; entre las cuales se puede anotar: Cultura del miedo (Ashforth, 1994), Cultura del Bully (Salin, 2003), Liderazgo tribal (Logan, King, & Fischer-Wright, 2009), Cultura personal (Gordon, 2008), Cultura nacional (Schneider M. J., 1998). El determinar el grado de influencia de las mismas en las organizaciones escapa a los alcances del presente trabajo, sin embargo plantea interesantes cuestionamientos para investigaciones futuras.

La perspectiva de la Salud de la Cultura se ha vuelto más relevante a partir de la década de los '90 e inicios del siglo XXI. Está basada en los hallazgos publicados en Harvard Business Review referentes al efecto significativo de la cultura en el desempeño económico de largo plazo de las organizaciones. (Nohira, Joyce, & Roberson, 2003) Se determinó que las características de una cultura saludable están relacionadas con condiciones de trabajo que fomenten el bienestar y la colaboración entre los empleados. Parte de la creencia de que una cultura saludable puede contribuir a mejorar los resultados de la organización. Destacan elementos tales como la aceptación de la diversidad. Es decir, el reconocimiento de que los diversos miembros de la organización cuentan con características que los hacen diferentes entre sí, presentando ventajas y desventajas; así como diferentes capacidades al respecto de los desafíos que plantea el desarrollo de la

organización. Esta aceptación de la diversidad llevará a proponer un trato justo, reconociendo las características personales. La igualdad de oportunidades percibida, tiene una estrecha relación con el concepto de equidad. Desde la perspectiva del liderazgo se espera que los líderes cuenten con un sólido sentido de dirección y propósito; es decir, puedan transmitir efectivamente el qué y el cómo de la organización, apelando a sentimientos personales como el orgullo por la tarea para generar motivación. Se entiende que la comunicación sólida sobre políticas y asuntos actuales en la organización es un elemento positivo en una cultura saludable. Esta cultura también verá con buenos ojos la inversión en el aprendizaje, entrenamiento y conocimiento de los empleados. (2003)

En el mismo tema, entre los efectos de una cultura saludable es posible enumerar la alta moral de los empleados, la cohesión del equipo, la fuerte alineación al logro de metas y un desempeño consistente y eficiente de los empleados; (Nohira, Joyce, & Roberson, 2003) sin embargo, antes de optar por una *country club culture*, es importante tomar en cuenta que, tal como indican Demison, Halland y Goetzner (2004), la cultura contribuye al éxito de las organizaciones, pero no todas sus dimensiones contribuyen por igual. Es importante evitar aproximaciones ingenuas a la gestión de la cultura que pudieran provocar una dilución del sentido de la urgencia, o una excesiva centralidad de los individuos en la organización que pudiera poner en peligro su propia existencia. (Handy, 1995)

La cultura tiene importantes implicaciones para la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y cruza transversalmente por importantes tópicos recogidos por las principales teorías de la administración como son: a) el liderazgo, b) el poder, c) el conflicto, y d) la gestión de los conflictos. (Dolan & Raich, 2013) La aproximación a cada una de estas dimensiones de la administración define los principales paradigmas de la disciplina; y su gestión es clave en cualquier proceso de cambio organizacional. (Dolan & Altman, 2015)

LA CUESTIÓN DEL LIDERAZGO

Diversas aproximaciones al estudio de la cultura organizacional coinciden en que la misma puede ser modificada. (Kleiner & Corrigan, 1989); (Bofarull, 2014); (Dolan & Raich, 2010). Uno de los principales componentes en el cambio organizacional es el liderazgo. (Barling, Christie, & Hopton, 2011) Otros dos componentes claves para comprender las complejidades del cambio organizacional que están relacionados íntimamente con la cultura son los valores y los comportamientos. (Dolan & Raich, 2013)

La manera en que individuos conducen o influyen a otros para el logro de sus objetivos es un tema fascinante que ha despertado la atención de académicos y el público en general. Existen muchas publicaciones –desde los escaparates de los supermercados con fórmulas mágicas para convertir a cualquiera en un líder, hasta renombradas revistas académicas-dedicadas al estudio y análisis del liderazgo. Sin embargo muchas de las preguntas fundamentales siguen sin tener una respuesta definitiva. ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Se puede enseñar liderazgo a una organización? ¿Son los líderes tan influyentes como se desean que sean? ¿Puede un mal líder hacer tanto daño como se podría temer? (Barling, Christie, & Hopton, 2011)

Las teorías sobre el liderazgo han evolucionado a lo largo del tiempo, pudiendo identificarse aproximaciones o creencias que han adquirido mayor o menor relevancia en el campo de estudio en determinados momentos. (Ver tabla 2) La evolución de dichas teorías puede verse como las olas de una marea ascendente; van o vienen con cierto ritmo, ganando y perdiendo espacio en el corto plazo, pero en el largo plazo siguen con un camino determinado.

Tabla 2

*Principales enfoques de pensamiento sobre el liderazgo (Lupano & Castro, 2003)*

Enfoque	Fechas	Principal postulado
Rasgos	1920-	Los líderes nacen, y

	1950	existen rasgos naturales de liderazgo que deben ser identificados y desarrollados
Conductual	1950-1960	Los líderes muestran conductas que pueden ser innatas o adquiridas. Es posible educar la conducta para lograr comportamientos de líder
Situacional	1960-1990	Cada contexto requiere de aproximaciones especiales. Los líderes efectivos saben adaptar su comportamiento a las circunstancias
Transformacional	1980-Actualidad	Los líderes efectivos tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los otros, y lograr transformaciones en las conductas de los seguidores

Así pues, las teorías del liderazgo han seguido un desarrollo progresivo que ha evolucionado desde dos grandes perspectivas que definen los paradigmas del campo. Estos paradigmas tienen que ver con los rasgos de los líderes, y con los comportamientos exhibidos por los líderes. La primera podría asociarse a la creencia de que los líderes nacen, y por lo tanto existen unas características distintivas en quienes ocupan posiciones de liderazgo, y la otra implicaría que los líderes se hacen, y sus conceptos giran alrededor de la idea de que existen comportamientos que pueden asociarse a procesos de liderazgo. (Barling et al., 2011)

Simultáneamente, cercanos al concepto de liderazgo están los conceptos de Poder y de Conflicto. Clegg (2005) indica que una importante porción de textos de negocios ha ignorado el debate existente en las ciencias sociales alrededor del concepto de poder y sus implicaciones. Seguramente esto se debe a la aproximación crítica al poder, que tiene sus raíces en el Marxismo y posteriormente en la Escuela de Frankfurt, los mismos que por motivos ideológicos resultan repulsivos para los empresarios.

Sin embargo, una visión más objetiva del tema permitirá discernir que todas las organizaciones son el resultado de distintas formas de constituir las relaciones sociales. En todas las estructuras sociales se incluyen relaciones de poder. De ahí que el poder no está solo relacionado con temas de propiedad y control, sino que también tiene que ver con la manera en las empresas están diseñadas. (Shafritz, Ott, & Jang, 2005) Estas relaciones toman diferentes formas: pueden estar entrelazadas desde una perspectiva del capital, ya sea este financiero, intelectual o social. Ya que las relaciones se construyen sobre todo socialmente por medio de las interacciones entre personas, (2005) la cultura de una organización define la manera en que se gestionan el poder y el conflicto. Debido a la sensibilidad de los seres humanos a los asuntos de poder y a la manera en la que se resuelven los conflictos, los resultados de la gestión de estas dos importantes fuerzas resultará decisiva en la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos. (Gabel-Shemueli & Dolan, 2011)

#### SOBRE EL PODER

Ya que cada cultura tiene su manera característica de asumir las relaciones de poder, (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990) el ejercicio efectivo del mismo para el logro de cambios en una organización requiere de diversas aproximaciones que, a su vez, dependerán de la cultura organizacional en la que se actúe. (Hoag, Ritshard, & Cooper, 2002)

Es así que en el ámbito organizacional el poder se define como la capacidad para influenciar en el comportamiento de los otros. (Streatfield, 2001) Cabe anotar que, dependiendo de la cultura imperante en cada organización, el poder se manifestará de diferentes maneras.

En esta línea de pensamiento, Streatfield (2001) define al individuo/administrador poderoso con base a tres características: a) La capacidad para lidiar con la incertidumbre, b) El alto grado de centralidad y c) El ser difícilmente sustituible. En el complejo entorno global

en el que se desempeñan las organizaciones, quien tenga la capacidad de lidiar con la incertidumbre será poderoso. Así como también lo será quien esté presente en los aspectos centrales de la organización, en el núcleo del negocio, será poderoso. Del mismo modo, aquellos que tengan capacidades o competencias difícilmente sustituibles tendrán posiciones de poder.

Con miras a su estudio detallado, Klein (1999) identificó dos grandes fuentes de poder: el poder interpersonal y el poder situacional o estructural. El primero se basa ya sea en la posición que se ocupa, o en las características personales. De esta manera, el poder basado en la posición tiene a su vez tres grandes fuentes: a) El poder legítimo, dado por el rango que se ostenta en la organización. El mismo que en el caso de las burocracias está ligado a los años de servicio y la carrera profesional del individuo. b) El poder de recompensa, asociado a las posiciones en la organización cuyas facultades permiten otorgar recompensas a otros, y c) El coercitivo –el otro lado de la misma medalla- que implica la capacidad de generar castigos por un desempeño no considerado apropiado. Dentro de la línea del poder interpersonal también se enumera al poder experto: ostentado por quienes tienen habilidades y competencias excepcionales o útiles para la realización de las tareas que competen a la organización, y el poder de referencia: aquel que es consultado por otros poderosos en la toma de importantes decisiones. Por otro lado, el poder situacional o estructural se refiere a poder que está dado por la situación del individuo en la estructura organizativa de la empresa. Está el poder del conocimiento, que tienen las personas que tienen acceso a información clave para el desempeño de la organización, y no debe ser confundido con el poder experto. El poder basado en la capacidad de asignar o negar recursos necesarios para que otros tengan éxito en sus tareas. El poder de red (*Networking*) que proporciona acceso a recursos y personas para el logro de las tareas y el



poder de decisión, asociado al rango jerárquico que se ostenta. (Klein, 1999)

## CONFLICTO

La manera en la cual se asumen los conflictos es otro de los elementos clave en la determinación de la cultura de una organización, puesto que determina las relaciones de poder y subordinación subyacentes en la empresa. (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990) De acuerdo a la investigación de Hofstede y colegas, los métodos de resolución que resultarían apropiados en un contexto cultural podrían tener efectos incendiarios en otros. (1990) Para los fines de este documento, se utilizará una definición de trabajo de conflicto como: el resultado de metas y expectativas incompatibles entre sí, ya sea a nivel personal o estructural. (Saundry, 2016)

Los conflictos pueden ser personales o estructurales. Los factores personales para la existencia de un conflicto están determinados por diferencias entre los miembros de una organización; (Forth & Dix, 2016) la cultura determinará la manera en la cual la organización gestionará estas diferencias. La primera dimensión del conflicto es el conflicto intrapersonal, el cual se manifiesta cuando un individuo es enfrentado a diversas opciones mutuamente excluyentes. La administración por valores proporciona herramientas interesantes para el análisis y gestión de este tipo de conflictos. (Durán, 2008) El trabajo de Bao, Dolan y Zafir (2012) proporciona importantes directrices sobre la congruencia de valores, y está profundamente ligado al concepto de administración por valores que será tratado más adelante en este texto. El Conflicto Interpersonal ocurre cuando existen elementos no compatibles en los miembros de un grupo. Estos elementos pueden ser percepciones, cuando las aproximaciones a los hechos son realizadas desde diversas perspectivas, o existen brechas en los instrumentos de percepción usados por los diversos individuos. Los valores, cuando estos son dramáticamente diferentes, y las creencias de los individuos sobre el deber

ser de las cosas entran en conflicto. Existen ocasiones en que las metas de diferentes individuos, ya sea en el ámbito personal o laboral no son compatibles. En este caso hay potenciales conflictos. En el caso de las organizaciones un conflicto de metas típico está dado por ventas y producción. Mientras que las metas de los vendedores pueden ser dar un producto o servicio que se adapte a las necesidades específicas de cada cliente, las metas de producción pueden ser el logro de la eficiencia a través de procesos y productos estandarizados. (Gifford, Gould, Latreille, & Urwin, 2016).

Los factores estructurales en los conflictos en las organizaciones suelen tener varias fuentes. (Saundry, 2016). Las relacionadas con la especialización tienen que ver con expectativas y competencias específicas que mantienen equipos o grupos de trabajo especializados. Existe la posibilidad de que existan recursos comunes que deben ser compartidos por más de una instancia; y su disposición genera enfrentamientos entre miembros de la organización. Debido a la creciente complejidad de las operaciones de las organizaciones, diferentes equipos podrán tener metas que compitan entre sí. Del mismo modo, habrá equipos interdependientes, y los resultados de un equipo afectarán el desempeño de otros. Existen también problemas potenciales de autoridad sobre ciertos recursos compartidos o de jurisdicción sobre territorios. (Forth & Dix, 2016)

Los factores personales y estructurales anteriormente citados podrán generar conflictos de diferentes naturalezas: Conflictos intragrupal que enfrentan a personal del mismo grupo (también presentes en familias y equipos). Conflictos intergrupales que surgen cuando existen grupos con fines y objetivos que no son compatibles entre sí. Están los conflictos inter-organizacionales cuando se dan entre dos o más organizaciones, y finalmente los conflictos intra-organizacionales que se dan entre diferentes elementos de la misma organización, los mismos pueden ser verticales u horizontales. (Limbare, 2012)

ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

La cultura organizacional define los comportamientos que son apropiados en diversas circunstancias y situaciones jerárquicas. Limbare (2012) ha identificado cinco estilos básicos de gestión de conflictos: (Ver Tabla 3) No se trata de definiciones rígidas, sino más bien de descripciones de estilos que podrían trasladarse o modificarse conforme avanza el desarrollo de los hechos. La predominancia de un estilo sobre otro está relacionada con la cultura de la organización, así con la naturaleza de los conflictos. Existe una influencia mutua entre cultura y naturaleza de los conflictos.

El evitador de conflictos suele evitar situaciones desagradables; ante la presencia de un conflicto tiende a levantar el vuelo. Este estilo resulta aceptable en situaciones en las que los resultados del conflicto son irrelevantes, y el entrar en un conflicto podría generar otro tipo de riesgos para las partes interesadas. La actitud apropiada suele ser guardar silencio o escapar de la situación. (Limbare, 2012)

Mientras tanto, quienes ejercen un estilo fuerte en la resolución de conflictos suele buscar satisfacer necesidades personales, una victoria a toda costa en base de la dominación del otro. Este estilo es apropiado en situaciones en las que existe una alta urgencia o es necesaria una decisión impopular, Conviene adoptar este estilo cuando hay una decisión que es vital para la organización y se busca proteger los intereses del grupo. Los resultados de engancharse en este estilo son una competencia y la necesidad de obtener poder frente a la otra parte. (Limbare, 2012)

El estilo acomodador busca mantener las relaciones y optar por la armonía entre las partes. Se considera apropiado en situaciones en las que mantener la armonía es más importante que la victoria. Cuando el asunto es más importante para la otra parte, y por lo tanto comprometerá más en la confrontación o cuando la otra parte tiene la ventaja. La actitud que se busca es evitar el conflicto a cualquier costo. (Limbare, 2012)

Tabla3

*Relación de estilos de resolución de conflicto según Limbare (2012)*

Estilo	Escenario	Intención	Acción
Evitador	Alto Riesgo Resultados son Irrelevantes Hay otros que podrían hacerse cargo	Evitar situaciones desagradables Levantar el vuelo	Huir El Silencio es oro
Fuerte	Urgencia Se debe tomar acciones impopulares Situación es vital para la otra parte Se debe proteger los intereses del grupo	Satisfacer necesidades personales Ganar a toda costa Dominar	Competir Ganar poder
Acomodador	La armonía es más importante que la victoria El asunto es más importante para el otro La otra parte tiene la ventaja	Mantener las relaciones Optar por la armonía	Evitar el conflicto a cualquier costo
Comprometedor	Ambas partes tienen poder similar Es posible encontrar una solución Ni la colaboración ni la fuerza funcionan Los objetivos son medianamente importantes	Hallar espacio para el compromiso Encontrar un punto intermedio Es aceptable una satisfacción parcial	Negociar
Colaborador	Problemas personales han sido resueltos Intereses individuales son compatibles La sinergia es posible	Satisfacer intereses mutuos	Confrontación Resolución del problema

A continuación, el Estilo Comprometedor surge cuando una satisfacción parcial es aceptable, existe un punto intermedio entre las dos posturas en conflicto y hay espacio para que ambas partes hagan compromisos en beneficio mutuo. De ahí que resulta útil cuando los objetivos son moderadamente importantes para ambas

partes, hay un equilibrio de poder entre las partes y en situaciones en las cuales ni la fuerza ni la colaboración brindará los resultados deseados. Como resultado, la actitud apropiada en estos casos es negociar con el otro. (Limbare, 2012)

Finalmente, una aproximación que fomente la colaboración es apropiada para satisfacer necesidades mutuas. Cabe destacar que su aplicación es propicia cuando los intereses de ambas partes son compatibles, la sinergia es posible y los problemas personales han sido resueltos. La actitud que lo acompaña es una confrontación positiva, orientada a la resolución de problemas. (Limbare, 2012)

Resumiendo, la aplicación de cada uno de estos estilos dependerá de la situación en que se genere el conflicto y la cultura en la que se encuentren inmersas las partes en conflicto. No es posible determinar que exista un estilo más efectivo que otro. Lo que existen son estilos diversos a ser aplicados en situaciones particulares en culturas específicas.

Es necesario considerar que la literatura existente sobre resolución de conflictos identifica métodos directos o indirectos para resolver conflictos, los cuales pueden o no, ser asociados a los diferentes estilos para la resolución de conflictos. (Gifford, Gould, Latreille, & Urwin, 2016)

Dicho lo anterior, los métodos indirectos consisten en aproximaciones que circunnaveguen las causas del conflicto. Entre estos se puede encontrar la creación de metas comunes; de esta manera se logrará una colaboración entre las partes en conflictos para conseguir objetivos que son de interés común. (Saundry, 2016) Otro método indirecto será el referirse a una autoridad más alta respetada por las partes en disputa, que en uso de su poder de decisión emita un laudo que de por concluido el conflicto. (Streatfield, 2001) Otra aproximación es el uso del poder de asignar recursos; esta aproximación es particularmente útil cuando el conflicto surge de la competencia por acceso a recursos limitados en la organización. (Saundry, 2016) Finalmente, el cambiar al

personal en conflicto eliminará la raíz del mismo en el caso de que sea causado por problemas interpersonales.

Del mismo modo, entre los métodos directos para resolución del conflicto está la negociación. Es decir, asumir directamente el problema presentando a las dos partes las posibles soluciones al conflicto. Para que una negociación sea posible ambas partes deben tener un poder similar, y estar dispuestas a encontrar una solución satisfactoria para el problema. (Limbare, 2012) Otra estrategia directa consiste en el re-encadre del problema. Sugerido como una especie de arte por algunos autores, (Trudel & Thomas, 2011) consiste en poner en común una nueva perspectiva del conflicto en cuestión. Se enfoca en explotar el potencial positivo de la nueva perspectiva para ambas partes. A lo largo de un proceso de re-encadre hay también un proceso de aprendizaje y motivación; requiere de una escucha profunda y la comprensión de dinámicas ocultas. Por lo tanto, una comprensión de la cultura de la organización en la que se da el conflicto.

## CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Hasta ahora se ha descrito el papel del liderazgo, el poder, los conflictos y los mecanismos para la resolución del conflicto en las organizaciones. Con estos supuestos resulta pertinente volver al cuestionamiento: ¿Qué es la cultura organizacional? En términos sencillos se puede decir que es aquello que define la personalidad de la organización. Puede ser interpretada como una distribución de comportamientos, dictados por artefactos, valores defendidos y creencias o suposiciones. La cultura será entonces, el software en el cual están programadas las reacciones de la organización al presentarse nuevas situaciones. Debido a los cambios vertiginosos a los que están sometidas las organizaciones contemporáneas, es importante realizar observaciones periódicas para determinar el estado de la cultura; sea cual sea el modelo utilizado para definirla.

Utilizando la analogía del software, es posible ver a la cultura como un sistema

que cuenta con Inputs, un Proceso y Outputs (Huber, 2011). En este caso, los inputs del sistema cultura serán la sociedad y sus características, las profesiones de los implicados en el proceso, el marco legal existente en el entorno, y los héroes o mitologías empresariales que estén presentes. Por otro lado, los procesos de la organización están modelados por los valores y las normas, así como las creencias y suposiciones que determinan el comportamiento de los actores del sistema. Los resultados u outputs del sistema serán en primer lugar el comportamiento de la organización, las tecnologías que produzca y su aplicación, las estrategias utilizadas para lograr sus fines y sus resultados. Los mismos que se expresan como productos, servicios y apariencia de la organización.

Luego, la cultura también puede ser percibida como fuerte o débil, dependiendo de las características de su manifestación en la organización (Lok & Crawford, 1999). Una cultura débil implica poca sintonía entre los miembros con los valores organizacionales. Para subsistir, el control en la organización deberá ejercerse a través de una burocracia intensiva. En el caso de las culturas fuertes, los miembros actúan movidos por una alta convicción (1999). Sin embargo está presente la amenaza de verse inmersos en pensamiento grupal (*group thinking*); que es una perversión en la cual no queda espacio para la reflexión o la crítica a los métodos y prácticas de la organización; con los riesgos que esto implica en un entorno rápidamente cambiante como es el del siglo XXI.

Como se ha visto hasta ahora, cualquier intento de cambio en una organización estará mediado por la cultura. Washington y Hacker (2005) indican que los intentos fallidos de cambio organizacional generalmente estuvieron precedidos por un choque estruendoso de las buenas intenciones de los administradores contra la cultura de la organización. Lo expresa dramáticamente la frase atribuida a Peter Drucker, en 1999: "*Culture eats strategy for*

*breakfast*".<sup>3</sup> En las próximas líneas se busca hacer un repaso por algunos modelos culturales que ofrecerán un marco referencial para abordar luego el tema del cambio organizacional.

El análisis de diversos modelos de cultura puede dar importantes luces sobre el peso de la cultura en los procesos de cambio. Cada uno de estos modelos tiene una aproximación diferente a las relaciones dentro de las organizaciones, y contribuyen con explicaciones plausibles para distintas situaciones empresariales.

En esa línea de pensamiento, el modelo establecido por Charles Handy en su obra *Los Dioses de la Administración* (1995) identifica cuatro posiciones que definen la cultura organizacional al establecer la relación entre la estructura formal de la organización y una cultura en particular. De esta manera, la cultura del poder, asociada a Zeus, indica que el poder irradia desde el centro de la organización, generalmente ejercido por un líder carismático que se comunica directamente con su equipo. Existen pocas reglas escritas y pocos procesos burocráticos. Las decisiones son rápidas, si una persona falla es reemplazada. Las motivaciones ofrecidas a los miembros de la comunidad se dan vía poder, responsabilidad y confianza. En segundo lugar destaca la cultura del rol, representada en la obra por el dios griego Apolo, en la cual las personas tienen una autoridad claramente delegada, y la estructura está claramente definida por procesos burocráticos; el poder depende de la posición del individuo en la organización, y existe poco espacio para el poder experto. En tercer lugar se caracteriza a la cultura basada en tareas, en este caso representada por Atenas. El modelo contempla equipos formados con el objetivo de resolver problemas específicos. El poder corresponde a la experticia de los funcionarios. Las estructuras tienen múltiples líneas de soporte, y generalmente

---

<sup>3</sup> *La cultura se desayuna a la estrategia*. Una manera coloquial de llamar la atención sobre la fuerza de la cultura y la futilidad de la implementación de estrategias que no tomen en cuenta la cultura de una organización. La autora no pudo encontrar una fuente confiable que validara la autoría de la frase, o la fecha de publicación.

están organizadas de manera matricial. La gestión de los conflictos se da por persuasión o acuerdo. En estos casos resulta más valorada la experiencia que el carisma. Finalmente, en cuarto lugar está la llamada cultura de personas, representada por Dionisio dios griego del vino. En este caso, la organización sirve al individuo, ya que se considera que los individuos son superiores a la organización. Este tipo de cultura generalmente pone en riesgo la supervivencia de la organización, ya que se espera que las organizaciones persigan un fin común. Se ha encontrado que funciona solamente en sociedades entre profesionales, en las cuales no existe mayor dependencia entre los miembros, ya que cada miembro contribuye en un rol único y fundamental. (Handy, 1995)

Desde otra óptica, de acuerdo al modelo de Deal y Kennedy (2000), la cultura organizacional es la forma en la que se hacen las cosas por aquí. Es así que caracteriza a las organizaciones de acuerdo a su posición en un cuadrante que está definido por dos ejes; el vertical define el nivel de riesgo para es aceptable tomar por los miembros de la organización, y el horizontal la velocidad del *feedback* disponible por parte de los diversos *stakeholders* (Ver figura 1).

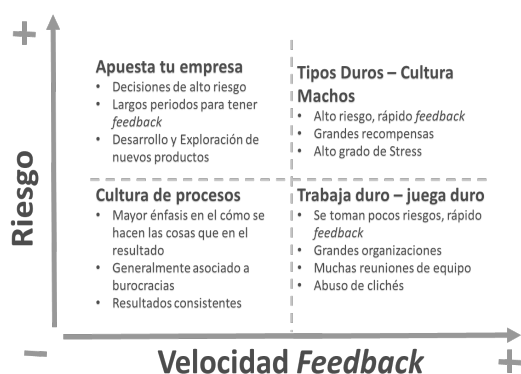


Figura 1 Modelo de Deal y Kennedy (2000), elaborado por autora

Esta organización genera cuatro posibles posiciones: a) Alto riesgo – *feedback* lento: En este caso se pone en juego el futuro de la organización. Las decisiones son de alto riesgo, pero existe del mismo modo un largo periodo hasta obtener *feedback*. Este

modelo es consistente con organizaciones dedicadas al desarrollo y la exploración de nuevos proyectos. b) Alto riesgo – *feedback* rápido, también conocida como la cultura de hombres duros. Aplica en el caso en que existen grandes recompensas y una rápida retroalimentación sobre las acciones. Este tipo de organización genera un alto grado de stress. c) Bajo riesgo – *feedback* lento, referida también como cultura de procesos. Suelen hacer mayor énfasis en el cómo se hacen las cosas que en los resultados, ya que su enfoque en los procesos suele generar resultados consistentes. Generalmente están asociadas a las burocracias. d) Bajo riesgo – *feedback* rápido; conocidas también como trabaja duro y juega duro. Son organizaciones en las que se toman pocos riesgos, y el *feedback* llega pronto. Generalmente se trata de grandes organizaciones, que están caracterizadas por muchas reuniones de equipo y el uso extensivo de clichés. (Deal & Kennedy, 2000)

Por su parte, Edgar Schein (1996) asume el estudio de la cultura desde tres niveles cognitivos: los atributos que son fácilmente observables, o artefactos; una cultura o valores profesados por los miembros de la organización; y una serie de presunciones o creencias tácitas que modelan el accionar de los miembros de una comunidad. Según Schein, Estos niveles cognitivos se ordenan desde los más visibles, a los menos visibles. El modelo plantea que los niveles más visibles son menos relevantes en los procesos de cambio organizacional, y que los menos visibles se vuelven los elementos más relevantes. Entre los atributos fácilmente observables –o artefactos- destacan las instalaciones de la organización, su decoración. Los estilos de comunicación, tanto interna como externa son también fácilmente observables y tienden a caracterizar la manera en que los grandes públicos perciben a las organizaciones. (Schein, 2010). Del mismo modo, los premios y reconocimientos que otorgan a sus miembros y los rituales inmersos en su funcionamiento son elementos que llamarán la atención de foráneos de una manera inmediata, y que

serán rápidamente identificados. En un nivel más profundo, y requiriendo de un mayor tiempo o capacidad de observación están los slogans, visiones y otras directrices documentadas de la organización. (2010). Este caso se trata de documentación producida por la organización que deja ver aquello que se desea sea visto por los otros. En el mismo nivel de profundidad se encuentran los valores personales expresados por los miembros de la organización, estos pueden ser percibidos utilizando entrevistas u otras herramientas de observación y análisis organizacional. Finalmente, y en un nivel realmente profundo están las presunciones tácitas o creencias de la organización: estas son las reglas no escritas de la organización. Sólo personas con habilidad y experiencia pueden comprenderla, ya que no son perceptibles a simple vista, no se expresan en lo cotidiano e incluso muchas veces tienen elementos que son tabú. Las personas requieren de un tiempo en la organización para aclimatarse a ellas, comprenderlas y luego terminarán contribuyendo a reforzarlas. Es en este nivel que es posible realizar cambios. (Schein, 1996)

Finalmente, el modelo de las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede ha ganado relevancia debido a la predominancia de la globalización en las últimas décadas. De esta manera se vuelve altamente relevante el enfocar la manera en que el liderazgo se expresa en diversas culturas. Hofstede (1990) ha realizado importantes aportes en las definiciones de cultura al identificar las dimensiones culturales que permiten hacer comparaciones en diversos sitios del planeta. Por otro lado, el proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) ha hecho importantes contribuciones al campo de estudio del liderazgo al incluir información cuantitativa de más de 17.000 administradores en 951 organizaciones en 62 sociedades diferentes (House, 2004). El trabajo inicial de Hofstede identificó cinco dimensiones culturales, que permiten caracterizar los comportamientos de las personas con base en sus creencias y prácticas sobre los siguientes aspectos: a)

Distancia el poder, b) La aversión a la incertidumbre, c) El grado de individualismo vs. el grado de colectivismo, d) La percepción sobre masculinidad y feminidad, y finalmente e) La orientación hacia el corto o largo plazo. (Minkov & Hofstede, 2011) En esta modelo, la distancia al poder implica el nivel esperado de distanciamiento existente entre aquellos que detentan una posición de poder, y aquellos que están en una escala jerárquica inferior. Un puntaje alto en esta dimensión significa que en el sistema cultural existen individuos que tienen mucho más poder que otros, mientras que un puntaje bajo implica un mayor grado de igualitarismo. La aversión a la incertidumbre implica el grado en el que el grupo acepta o no el riesgo o la incertidumbre. En el caso de una puntuación alta en esta dimensión se implicará que no se aceptan riesgos. Un puntaje bajo (Hofstede, Neuijen, Ohavy, & Sanders, 1990) La dimensión individualismo vs colectivismo se refiere al grado en que las personas aceptan como legítimos o de buen gusto comportamientos individualistas frente a comportamientos colectivistas. Masculinidad vs. feminidad se refiere al énfasis puesto en los valores tradicionalmente masculinos o femeninos. Los valores masculinos generalmente son: Competitividad, ambición, acumulación de riqueza o de poder. Mientras que la orientación al corto o largo plazo implica el alcance de los horizontes temporales de la sociedad. Es decir, la importancia percibida del pasado, presente y futuro. Los países occidentales tienden a tener un mayor valor al corto plazo, mientras que los orientales a visión de largo plazo. Destaca también que ya sea en el contexto de occidente o de oriente, los países ricos mantienen la visión de largo plazo, mientras que los pobres al corto plazo. (Minkov & Hofstede, 2011) Sin embargo, deberá tomarse en cuenta que las culturas organizaciones y nacionales están sujetas a cambios a través del tiempo; ya sea por los propios procesos de los entornos que las generan, o por la presiones que ocasionan los *drivers* de la globalización. Es por esto que los procesos de investigación e indicadores deberán

revisarse periódicamente. (Barling et al., 2011)

## CULTURA Y PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Hasta este punto se ha procedido a analizar el concepto de cultura organizacional en relación con el liderazgo, el poder, el conflicto y la manera de gestionarlo; procurando establecer relaciones con varias aproximaciones a diferentes modelos de cultura organizacional que toman en cuenta los elementos descritos anteriormente. A continuación se busca resaltar que las características de las culturas descritas anteriormente tienen una importante relevancia en la elección e implementación de los paradigmas de la administración.

En esta línea, se debe destacar que en los últimos cien años el estudio de la administración ha pasado en su evolución por tres grandes paradigmas: a) La Administración por instrucción, b) La administración por objetivos y c) La administración por valores. (Dolan & Richley, 2006) Es así que estos paradigmas han estado modelados por cuatro grandes tendencias que han ido fortaleciéndose en el último siglo. (Ver figura 2) Las tendencias son: 1) Una mayor calidad del producto y la orientación al cliente. Podría ejemplificarse esta tendencia en el tránsito de la línea de montaje de Ford, hasta a la individualización de las experiencias de los usuarios en Amazon. 2) Una mayor autonomía y empoderamiento de los administradores. Esta tendencia se manifiesta a través del término *glocalización*: cada vez hay más organizaciones transnacionales que tienen directrices globales, pero que deben actuar de manera local. Las estrategias de distribución de coca cola son un interesante ejemplo. 3) La tendencia contar con equipos conectados en red y con una estructura más plana. Esta tendencia tiene un mayor auge en los denominados trabajadores del conocimiento (*Knowledge workers*); y finalmente 4) La tendencia a que los administradores se vuelvan líderes

y facilitadores. La sofisticación de la fuerza laboral en múltiples aspectos, genera la necesidad de que los administradores consoliden su liderazgo a través de un cambio de papel de jefes, a líderes, capaces de mantener motivados a equipos complejos y altamente capacitados. (Dolan & Richley, 2006) Es importante acotar que la aparición de un nuevo paradigma no invalida al anterior, simplemente aumenta el repertorio de aproximaciones a los diferentes problemas planteados por el entorno cada vez más complejo e interconectado. (Dolan & Richley, 2006) De esta manera será conveniente analizar los siguientes aspectos para realizar una apropiada elección sobre el paradigma que conviene aplicar en cada situación de negocio. (Bofarull, 2014)

El primer aspecto es definitivamente la situación de la organización. Es importante contar con un claro diagnóstico de la estructura, mercado y cultura para conocer las potencialidades y debilidades de la misma. El tipo de mercado en el que se desempeña la empresa. (Dolan & Lingham, 2011). Las características del mercado son esenciales al momento de elegir una estrategia de gestión; la estructura organizacional de la empresa, como se ha visto en líneas anteriores tendrá una gran relevancia en el tipo de relaciones de poder, comunicación y refuerzo de comportamientos que definirán la cultura de la organización. La estructura es interdependiente de la filosofía de control inmersa en la organización, así como el tipo de liderazgo que prosperará en cada tipo de organización. De allí parte la visión estratégica que deberá adoptar la alta directiva de la organización, tomando siempre en cuenta los valores culturales nucleares. (Dolan & Raich, 2013)

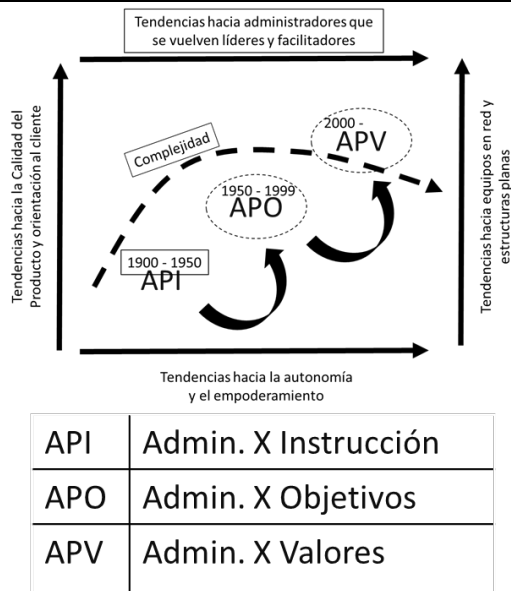


Figura 2 Evolución de Paradigmas de la Administración (Dolan y Richley, 2006)

Tal como se ha explicado, cada paradigma de administración obedece a un grupo de condiciones y creencias sobre la organización y el mercado. A continuación se describe cada uno de ellos junto a sus principales características. Es importante acotar que la mayor parte de la literatura de gestión tiene su origen en países desarrollados. Por lo tanto, los horizontes temporales podrían verse algo distorsionados en el contexto de América Latina.

La Administración por instrucción (API) surgió como resultado de los procesos de industrialización del siglo XIX, y puede considerarse como el paradigma imperante en los países desarrollados entre 1920 y 1960. (Dolan & Richley, 2006). Sigue siendo altamente relevante el día de hoy en situaciones que impliquen un trabajo rutinario, o por periodos cortos de emergencias. Esta modalidad de administración percibe al cliente como un usuario o comprador sin mayor influencia en el diseño del producto. Aplica en mercados altamente estables, y en organizaciones con una estructura piramidal, altamente escalonada. La filosofía de control imperante es de arriba hacia abajo, con un alto énfasis en el control y la supervisión. Este tipo de organizaciones demanda un estilo de liderazgo tradicional. La visión estratégica

que acompaña a organizaciones con estas características es de corto plazo. Los valores culturales que se predicen son: Producción, lealtad, conformidad. Las mediciones de desempeño son cuantitativas poco sofisticadas. (Dolan & Lingham, 2011)

La administración por objetivos (APO) alcanzó su auge a partir de la segunda mitad del siglo XX. (Dolan & Lingham, 2011) Respondía a la problemática de la incipiente globalización luego de la Segunda Guerra Mundial, con el surgimiento embrionario de organizaciones transnacionales. Aplica en situaciones moderadamente complejas; en casos en que la producción se encuentra relativamente estandarizada. Se reconoce el rol del cliente como un sujeto activo en la toma de decisiones de compra, y una variabilidad en los mercados, que requiere de organizaciones capaces de innovar. La estructura organizacional continúa siendo piramidal, sin embargo se reducen los niveles jerárquicos; mientras que la filosofía de control está dirigida al trato con una fuerza laboral profesionalizada. Orientada al control y estímulo del desempeño profesional. El liderazgo responde a la colocación de recursos escasos de la organización. La visión estratégica se ubica en el mediano plazo. La incertidumbre sobre el futuro se incorpora en las visiones estratégicas. Los valores culturales que destacan son: La medición de resultados, la racionalización en el uso de recursos, la motivación del personal y la eficiencia de la organización. (2011)

La Administración por valores (APV) es un concepto que surge a partir del siglo XXI, y responde a las necesidades del comercio global, la alta competitividad y las exigencias para las empresas. (Durán, 2008) Su orientación es al cliente y la alta calidad de los productos. Desde una perspectiva de la organización la tendencia es que los equipos trabajen en red y las estructuras jerárquicas se aplanen. Aplica en situaciones en que se requiere de una alta dosis de creatividad para resolver problemas complejos. Parte de la presunción de que el cliente se ha vuelto un consumidor discerniente con alto nivel



de elección, en un mercado que es impredecible y dinámico. Por lo tanto se requiere que la estructura organización sea muy flexible, caracterizada por redes, alianzas funcionales o equipos que se forman para tareas específicas. La filosofía de control está basada en la auto supervisión motivacional. El liderazgo apropiado busca ser transformacional, legitimando transformaciones organizacionales y personales. La visión estratégica es de largo plazo y los valores culturales nucleares de la organización son el desarrollo, la participación y el aprendizaje continuo. (Dolan & Lingham, 2011)

Tabla 4

Caracterización de Paradigmas de la Administración (Dolan & Lingham, 2011)

	API	APO	APV
Situación en que aplica	Trabajo rutinario o emergencias	Complejidad moderada, Producción relativamente estandarizada	Necesidad de creatividad para resolver problemas complejos
Imagen del Cliente	Usuario / Comprador	Usuario / cliente	Consumidor discerniente / alto nivel de elección
Tipo de Mercado	Estable	Moderadamente Variable	Impredecible y Dinámico
Tipo de Estructura Organizacional	Piramidal Escalonada	Piramidal, Pocos niveles	Redes / Alianzas Funcionales / Equipos por tareas
Filosofía de control	De arriba abajo, Control / Supervisión	Control y estímulo de desempeño profesional	Auto Supervisión, Motivacional
Tipo de Liderazgo	Tradicional	Enfocado en la colocación de recursos	Transformacional, Legítima transformaciones
Visión Estratégica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Valores Culturales Nucleares	Cuantitativo, Producción, Lealtad, Conformidad	Medición de Resultados, Racionalización, Motivación, Evidencia	Desarrollo, Participación, Aprendizaje continuo

Adaptado por la autora

El concepto de liderazgo ha evolucionado a la par de los paradigmas de administración previamente mencionados; se evidencia una evolución en el entendimiento del liderazgo que se ha modificado a media que cambiaba la percepción de los investigadores y autores. La literatura sobre liderazgo lleva aproximadamente cien años estudiando el campo; en este periodo ha evolucionado en su enfoque, partiendo en sus inicios de un intento por diferenciar a

líderes de seguidores tomando en cuenta los rasgos de la personalidad, hasta las teorías situacionales o de contingencia que comenzaron a popularizarse a partir de los años '60 del siglo XX, que se dedicaron a observar la efectividad de las decisiones tomadas por los líderes cuando la centralidad cambia a las situaciones y entornos en los que se aplica.

Según Dolan, (2006) el liderazgo transformacional se asocia a los preceptos de la dirección por valores. El liderazgo transformacional identificado por Bass & Riggio (2006) tiene cuatro elementos que lo definen: a) Influencia Idealizada, en donde el comportamiento del líder está motivado por la creencia de que hace lo que es mejor para la organización. Tiene implícita una visión de largo plazo, que toma en cuenta el bienestar de todos los *stakeholders* de la organización. b) Una motivación inspiradora, bajo la cual los líderes consiguen que sus seguidores logren más de lo que pensaban era posible. Lo hacen al poner altos estándares que sean alcanzables; la comunicación es un eje central de su gestión; frecuentemente recurren a las narrativas, y el uso de símbolos y rituales. c) La estimulación Intelectual es una herramienta utilizada por líderes que estimulan intelectualmente a sus seguidores; los desafían a pensar por sí mismos, los invitan a cuestionar sus supuestos, a re-enmarcar problemas y a probar nuevas aproximaciones a los mismos. d) Las consideraciones individuales: Estos líderes ponen especial atención a las necesidades individuales de los diversos miembros de los equipos. (Barling et al., 2011)

La principal presunción de la administración por valores es que los valores pueden ser detectados en todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, misión o visión. (Dolan, 2011, p.314) Bajo este modelo, se acepta que los valores son una racionalización del sistema de creencias de las personas u organizaciones que definen sus metas y comportamientos. De acuerdo a Meglino & Ravlin (1998), los valores son un mecanismo cognitivo fundamental y están presentes en los mecanismos de

cognición, decisión y acción humana; es decir que los valores determinan la manera en que las personas perciben y procesan la información, y como se comunican y responden a estímulos. Las personas con valores similares tendrán metas similares, mecanismos de procesamiento de información compatibles, estilos de comunicación parecidos, y orientaciones a la acción consistentes, (Bao, Dolan, & Tzafir, 2012) de esta manera, la congruencia de valores conduciría a una mejor comunicación y cooperación entre las personas, y haría a los demás más predecibles. La facilidad en la comunicación, cooperación y productividad de los otros hará la relación laboral más placentera.

Como se estableció previamente, desde la perspectiva de Schein (1990), los valores reflejan las creencias y presunciones de los miembros de una organización, y son la base para cualquier proceso de cambio. De esta manera es posible relacionar la congruencia de valores con el desempeño en el trabajo. Por otro lado, cuando existe una fuerte cultura organizacional se implica que los empleados comprenden qué es lo que está pasando y lo que se espera de ellos. (1990) Se ha identificado la necesidad de profundizar en la discusión teórica de conceptos relacionados con los valores, que en general han estado dispersos en la literatura. (Bao, Dolan, & Tzafir, 2012)

De acuerdo con Dolan (2006) los valores pueden ser agrupados en tres grandes categorías, de allí surge el nombre de modelo Tri-Axial. (Ver Figura 3) Estas categorías son: Económico Pragmáticas, Ético-Sociales, y Emocionales-Energéticas.

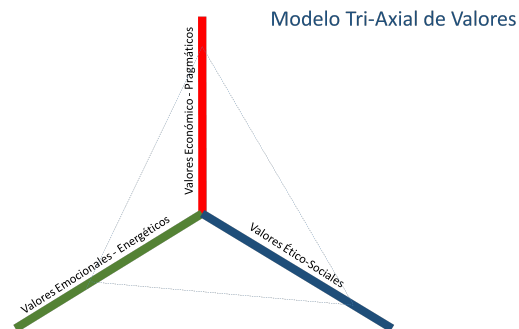


Figura 3 Modelo Triaxial de Valores (Dolan, 2006)

Los valores Económico Pragmáticos son necesarios para mantener y agrupar otros valores de la organización. Incluyen valores relacionados con la eficiencia, estándares de desempeño y disciplina, y guían actividades como la planificación, aseguramiento de la calidad y lo financiero.

Por otro lado, los valores Ético-Sociales representan valores compartidos por los miembros del grupo y que guían el comportamiento en los contextos grupales. Emergen de las creencias sobre cómo debe ser el comportamiento de las personas en público, en el trabajo y en sus relaciones en general. Están asociados a valores tales como la honestidad, la congruencia, el respeto y la lealtad. Los valores ético-sociales de una persona influyen la manera en que se comportará al vivir sus valores económicos pragmáticos, y sus valores emocionales-energéticos.

Finalmente, los valores Emocionales-Energéticos se consideran esenciales para nuevas oportunidades de acción. Se los relaciona con la libertad y la felicidad. Ejemplos de estos valores son: La creatividad y la ideación, la auto-mejora, la auto-afirmación, la sinceridad, la adaptabilidad y la pasión. Es importante indicar que se requiere de una buena dosis de balance entre estos aspectos para tener una organización saludable. (Dolan, 2011) Al respecto, se ha definido a la congruencia de valores como “la compatibilidad entre el sujeto en estudio con otras entidades de la organización, tales como supervisores, colegas, grupos de trabajo o la organización como un todo”. (Bao et al., 2012) En este sentido, sostienen que la

congruencia o no de valores determinará los niveles de innovación, sostenibilidad y sobre todo la supervivencia de la organización.

La congruencia de valores puede ser analizada en diferentes dimensiones; estas son percibida, subjetiva, y objetiva. Así mismo se relaciona con diferentes actores, sean estos la organización en su conjunto, grupos específicos dentro de la organización, y personas individuales que forman parte de la organización. (Bao et al., 2012) Los valores percibidos están relacionados con las expectativas de los individuos y de la organización; es decir la imagen que proyecta la organización a través de sus múltiples fuentes de comunicación con el mercado y la sociedad. Los valores subjetivos, están condicionados por los valores percibidos, pero a su vez también tienen un componente importante en la visión que tienen los reclutadores sobre los valores de la organización. Finalmente, la congruencia objetiva puede evaluarse cuando la persona ya está activa en la organización.

Es importante indicar que la congruencia de valores está relacionada de una manera más fuerte a resultados actitudinales que a resultados comportamentales. Del mismo modo a un desempeño contextual más que a un desempeño específico del rol. (Bao et al., 2012) El liderazgo transformacional ha sido favorecido en diversas culturas. Hartog y colegas (1999) encontraron que existen características que son declaradas como positivas en líderes de una manera universal. Entre ellas: Confiabilidad, justicia, honestidad y colaboración. Además establecieron que estas características son consistentes con un liderazgo transformacional. (Barling et al., 2011)

Estos hallazgos tienen especial importancia en la gestión de reclutamiento y selección del personal. Y se plantean como una importante área para investigaciones futuras.

## Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados para el presente trabajo, se han explorado diferentes conceptualizaciones para el término Cultura Organizacional, encontrándose como aspectos recurrentes las referencias a los valores y los comportamientos, cuya interacción genera un entorno social característico social y psicológico de una organización.

Se definió a la cultura como una serie de creencias compartidas que guían lo que ocurre en la organización al definir que comportamientos son apropiados para distintas situaciones. Del mismo modo, se encontró que las culturas tienen un efecto significativo en el desempeño económico y la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo. Sin embargo, destaca la idea de que la cultura contribuye al éxito, pero no es la única causa del éxito de las organizaciones.

Por otro lado, asuntos como el poder y la manera en la que se gestiona el conflicto en la organización son relevantes puesto que están mediados fuertemente por la cultura organizacional. Del mismo modo, el éxito en la aplicación de diferentes estilos de liderazgo será dependiente de las circunstancias de la organización y sus características culturales.

Los valores, como herramienta para determinar lo que es importante para los miembros de una organización, están íntimamente ligados con las creencias fundamentales, presentes en la mayoría de los modelos de cultura estudiados.

Las presiones de la globalización impulsan a las organizaciones a buscar nuevos paradigmas de administración, entre los cuales destaca la administración por valores, como una aproximación que concilia el liderazgo transformacional con las exigencias de los nuevos tiempos y generaciones.

Los autores consultados coinciden razonablemente en que los procesos de cambio organizacional, para ser sostenibles en tiempo, deben estar acompañados de procesos de intervención en las creencias básicas de las personas y en procesos de

alineación de valores. Por lo tanto, los cambios significativos en las organizaciones, implican también ajustes en su cultura organizacional.

Sin embargo, es necesaria una mayor investigación empírica sobre los efectos de la cultura en los diferentes grupos generacionales: *baby boomers*, *generación X*, y *millenials*. Del mismo modo, será necesaria la validación de los paradigmas de administración generados en el norte, frente a las realidades de las organizaciones en América Latina.

En la revisión de bibliografía se encontró limitadas referencias empíricas en el entorno ecuatoriano acerca de la administración por valores, o documentación de procesos de cambio organizacional. Esto abre un interesante campo para la investigación, innovación y aplicación para la mejora de nuestras organizaciones.

Dentro del proceso de mi formación como MBA, la realización del presente trabajo permitió establecer importantes relaciones entre mi experiencia en el ámbito de la consultoría en temas de desarrollo humano y organizacional, con los constructos teóricos enunciados en la revisión bibliográfica. Del mismo modo, se despiertan importantes cuestionamientos sobre posibles desarrollos posteriores en investigación aplicada sobre la necesidad de validar la precisión de los distintos modelos estudiados para describir la realidad de las empresas locales.

## Bibliografía

- Alvarez, M. (2006). Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá*, 5(1), 163-174.
- Andreassi, J. K., Lawter, L., Brokerhoff, M., & Rutigliano, P. (2012). Job Satisfaction Determinants: A Study Across 48 Nations. *Annual Meeting of the Academy of International Business US North East Chapter: Business Without Borders* (págs. 1-24). Fairfield, CT: Sacred Heart University .
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bao, Y., Dolan, S., & Tzafir, S. (2012). Value Congruence in Organizations: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. *ESADE Working Paper Series*, 3-42.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. En *APA Handbook of Industrial and Organization Psychology* (págs. 183-240). Washington, DC: APA.
- Bofarull, I. (2014). El futuro de la educación vinculado a un nuevo modelo productivo en una sociedad de cambios disruptivos. *Revista de Humanidades*, 150-165.
- Chia, R. (2005). Organization Theory as a Postmodern Science. En C. Knudsen, & H. Tsoukas, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 32-64). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Clegg, S. (2005). Managing Organization Futures in a Changing World of Power/Knowledge. En C. Knudsen, & H. Tsoukas, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 134-170). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures, The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Book Publishing, L.L.C.
- Demison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Dolan, S., & Altman, Y. (2015). Valores, Liderazgo y Espiritualidad: Hacia un nuevo marco cuatriaxial. *Congreso Mundial de Espiritualidad y Creatividad en Management*. Barcelona: ESADE Forum.

- Dolan, S., & Lingham, T. (2011). *Introduction to International Organizational Behavior*. Logan, UT: BookEducator.
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 35-52.
- Dolan, S., & Raich, M. (2013). Coaching and values, entrepreneurship and care: a framework for reengineering an innovative and sustainable culture. *Kindai Management Review*, 1(1), 1-18.
- Dolan, S., & Richley, B. (2006). Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 235-238.
- Dolan, S., Marakevich, A., & Kawamura, K. (Agosto de 2015). *Are you and your company prepared for The Future of Work in Tomorrowland*. Obtenido de European Business Review: <http://europeanbusinessreview.com/are-you-and-your-company-prepared-for-the-future-of-work-in-tomorrowland>
- Donaldson, L. (2005). Organization Theory as a Positive Science. En C. Knudsen, & T. Haridimos, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 187-215). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Durán, M. (2008). La administración por valores: Una Metodología Humanista de Cambio Cultural en la Empresa. *Ciencias Económicas*, 26(2), 355-375.
- Fleming, M., & Guldenmund, F. (2015). Organizational Culture. En D. Boehm-Davis, F. Durso, & J. Lee, *APA Handbook of Human Systems Integration* (págs. 589-604). Washington, DC: APA.
- Forth, J., & Dix, G. (2016). Exploring the Nature and Extent of Workplace Conflict. En I. Ashman, P. Latreille, & R. Saundry, *Reframing Resolution: Innovation and Change in the Management of Workplace Conflict* (págs. 35-56). Londres: Palgrave MacMillan.
- Gabel-Shemueli, R., & Dolan, S. (2011). Do Emotions Matter? *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(3), 207-229.
- Gifford, J., Gould, M., Latreille, P., & Urwin, P. (2016). Workplace Conflict: Who, Where, When, and Why? En I. Ashman, P. Latreille, & R. Saundry, *Reframing Resolution: Innovation and Change in the Management of Workplace Conflict* (págs. 57-78). Londres: Palgrave MacMillan.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management*. New York: Random House Business.
- Hoag, B., Ritshard, H., & Cooper, C. (2002). Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 6-15.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Huber, G. (2011). Organizations: Theory, Design, Future. En S. Zedeck, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 117-160). Washington, D.C.: APA.
- Katz, J., & Miller, F. (2007). Coaching Leaders Through Culture Change. En R. Killburg, & R. Dietrich, *The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology*

- for a World of Change (págs. 259-285). Washington, DC: APA.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kleiner, B., & Corrigan, W. (1989). Understanding Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 25-31.
- Limbare, S. (2012). Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 172-180.
- Logan, D., King, J., & Fischer-Wright, H. (2009). *Tribal Leadership*. New York: HarperCollins.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The Evolution of Hofstede Doctrine. *Cross Cultural Manajement: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Needle, D. (2004). *Business in Context: An introduction to business and its environment*. Londres: Thompson.
- Nohira, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, NA.
- Norton, J., & Fox, R. (1997). The Change Equation Model. En *The Change Equation: Capitalizing on Diversity for Effective Organizational Change* (págs. 141-181). Washington, DC: American Psychological Association.
- Norton, J., & Fox, R. (1997). The Role of Culture in Bringing About Effective Organizational Change. En *The Change Equation: Capitalizing on diversity for effective organizational change* (págs. 99-139). Washington, DC.: American Psychological Association.
- Potter, C. (1989). What is Culture: And can it be useful for organizational change agents. *Leadership & Organization Development Journal*, 17-24.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Rosauer, B. (Januay de 2013). *Three Bell Curves*. Obtenido de <http://www.threebellcurves.com>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Saundry, R. (2016). Conceptualizing Workplace Conflict and Conflict Management. En R. Saundry, P. Latreille, & I. Ashman, *Reframing Resolution* (págs. 13-34). Londres: Palgrave Macmillan.
- Schein, E. (Junio de 1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and

- Culture. *Annual review of Psychology*, 1(12), 361-388.
- Schneider, M. J. (1998). The Wall-Mart Annual Meeting: From Small-Town America to a Global Corporate Culture. *Human Organization*, 57(3), 292-300.
- Shafritz, J., Ott, J., & Jang, Y. (2005). Bureaucracy: Max Weber. En *Classics of Organization Theory* (págs. 73-78). London: Thomson.
- Starbuck, W. (2005). The Origins of Organization Theory. En *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 4-14). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Streatfield, P. (2001). *The Paradox of Control in Organizations*. Londres: Routledge.
- Trudel, J., & Thomas, R. (2011). Managing workplace incivility; The Role of conflict management styles - antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why Change Fails: Knowledge Counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 400-411.